

## Leitlinien zur Einholung “guter“ Informationen durch den Aufsichtsrat – Teil 1

Aktuelle Untersuchungen der Governance Academy haben deutlich gemacht, was die drei größten Herausforderungen für den Aufsichtsrat (AR) sind:

1. Die Einholung “guter“ Informationen
2. Die Dynamik im Aufsichtsrat
3. Die Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

In diesem Teil besprechen wir die erste Leitlinie: die Einholung von ‘guten’ Informationen.

Die Frage hierbei ist: Der Aufsichtsrat ist für seine eigene Leistung verantwortlich. Wie kann der Aufsichtsrat dieser wichtigsten Herausforderung adäquat begegnen, sodass seine Leistungsfähigkeit ein höheres Niveau erlangt?

„Gute“ Informationen liegen in der richtigen Menge vor, sind aktuell und haben Bedeutung und Kontext. Eine gute Informationsvermittlung ist der Kern einer guten Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Allerdings gehen die Meinungen und Bedürfnisse auseinander: Während der eine Aufsichtsrat gerne umfassend, häufig und ausführlich informiert wird, bevorzugt der andere Informationen zu festen Zeitpunkten im Jahr und in groben Zügen. Unsere Forschung<sup>1</sup> zeigt beispielsweise, dass die Hälfte der Aufsichtsräte in die Organisation eintreten möchte, um selbst zu schauen und zuzuhören, und 40 Prozent tun dies nicht. Es ist zwar klar, dass das Unabhängigkeitsparadoxon beziehungsweise das Paradoxon zwischen der Verantwortung, den Vorstand zu überwachen und gleichzeitig davon abhängig zu sein, Informationen zu erhalten, nur durchbrochen werden kann, wenn der Aufsichtsrat auf mehrere Informationsquellen zurückgreift. Das gute Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zeichnet sich daher nicht nur durch eine gute Informationsvermittlung aus, sondern auch durch den Raum, der den Aufsichtsräten für den Austausch mit Stakeholdern und der zweiten Führungsebene geboten wird.

Diese Einsichten werden von unseren Experten auch weiterhin bekräftigt und resultieren in unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat im Hinblick auf eine angemessene Informationsbereitstellung:

- Geben Sie als Aufsichtsrat klar an, welche gezielten und kompakten Informationen erforderlich sind, basierend auf der eigenen Aufsichtsvision und dem Bewertungsrahmen. Behalten Sie selbst dabei die Führung.
- Setzen Sie den Vorsitzenden aktiv als kontinuierliche Informationsbrücke zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ein, sowohl in als auch außerhalb von Sitzungen. Stellen Sie sicher, dass der Aufsichtsratsvorsitzende ein gutes Verhältnis zum Vorstandsvorsitzenden pflegt und dabei auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen formeller und persönlicher Beziehung achten muss.
- Erstellen Sie klare Informationsprotokolle, Formate, Planungen und Kalender, damit für jeden klar ist, was wann zu erwarten ist und wer wofür verantwortlich ist.

<sup>1</sup>‘How two-tier boards can be more effective’, Pieter-Jan Bezemer, Stefan Peij, Laura de Kruijs, Gregory Maassen, 2014; ‘Handvatten voor het aangaan van toezicht-uitdagingen’, Stefan Peij, 2022